



**Future
Skills
Centre**

Centre des
**Compétences
futures**

OCTOBRE 2024

Centre des Compétences futures

Dossier sur les domaines d'intervention



Le [Centre des Compétences futures \(CCF\)](#) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le [Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada](#).

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Table des matières

1

Parcours vers l'emploi

6

**Technologie et
automatisation**

10

Adaptabilité des PME

15

Économie inclusive

20

Emplois durables

Parcours vers l'emploi

Soutien en matière d'insertion, de transition et de progression professionnelles des Canadiens et des Canadiennes

Quel est le défi à relever?

Dans un contexte marqué par une incertitude économique croissante, exacerbée notamment par la rapide évolution des technologies et des démographies, ainsi que par la transition vers une économie plus écologique, la volatilité du marché du travail tend à s'accroître. Cette instabilité se traduit par un plus grand nombre de suppressions d'emplois et un risque accru de résultats médiocres sur le plan de l'emploi pour de nombreux Canadiens et Canadiennes. Compte tenu de ces perturbations, les travailleurs et les travailleuses doivent plus que jamais évoluer de façon efficace dans leur carrière et changer d'emploi ou de secteur avec souplesse.

Les systèmes d'aide à l'orientation professionnelle au Canada sont souvent fragmentés et inégaux. Principalement ancrés dans le secteur de l'apprentissage formel, ces services ne parviennent pas toujours à atteindre les personnes qui en ont le plus besoin, notamment les travailleurs et travailleuses en milieu de carrière. De plus, ces dispositifs n'ont pas suffi à combler les pénuries chroniques de main-d'œuvre, notamment dans les métiers spécialisés. Les programmes d'orientation professionnelle pour adultes financés par l'État comportent souvent des critères d'admissibilité stricts, limitant l'accès à l'emploi ou à de meilleurs postes pour certains groupes. Par ailleurs, leur efficacité se voit limitée par le manque persistant de données récentes et pertinentes sur le marché du travail.

De nombreux organismes et entreprises au Canada tirent avantage des ressources provenant des secteurs public et privé pour proposer des programmes de formation aux personnes sans emploi ou aux travailleuses et travailleurs confrontés à des difficultés pour accéder à l'apprentissage et à la formation professionnels, s'insérer sur le marché du travail et progresser dans leur carrière, ainsi qu'aux personnes qui risquent de perdre leur emploi. Qu'ils visent à recycler les travailleuses et les travailleurs (acquisition de compétences pour un nouvel emploi) ou à les perfectionner (renforcement des compétences pour satisfaire aux nouvelles

exigences du poste), ces programmes de formation jouent un rôle essentiel pour les aider à trouver des repères dans un marché du travail fluctuant et en constante évolution. Toutefois, les organismes qui gèrent ces programmes et ces projets pilotes ont souvent du mal à les élargir en raison du manque de financement durable, qu'il soit public, privé ou mixte, ou de l'absence de modèle économique pérenne.

Pour résoudre les problèmes persistants tels que l'inadéquation des compétences, les pénuries de main-d'œuvre et l'exclusion des groupes sous-représentés du marché du travail, il est important, comme souligné dans le domaine d'intervention de l'adaptabilité des PME (voir ci-dessous), que les employeurs du secteur privé investissent davantage dans la formation. Pour faciliter les transitions professionnelles, il est également important de renforcer les capacités et d'améliorer la coordination au sein de l'écosystème des compétences. Les employeurs, les syndicats, les établissements d'enseignement, le gouvernement et les professionnels du secteur doivent mieux interagir afin que les politiques et les pratiques en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre demeurent en phase avec les besoins changeants du marché du travail. Le Canada requiert des solutions systémiques qui mettent en lien de façon efficace les différents acteurs de l'écosystème, par exemple en améliorant les relations entre les employeurs, les établissements d'enseignement postsecondaire et les autres fournisseurs de formation. Ainsi, les parcours vers l'emploi seront adaptés aux besoins réels en matière de compétences. Actuellement, dans de nombreuses régions, les Canadiennes et les Canadiens qui recherchent des conseils professionnels ou des possibilités de formation sont confrontés à un système fragmenté. Le parcours de l'orientation à la formation, puis à l'emploi, manque souvent de clarté.

Qui est concerné par ces obstacles?

Les perturbations du marché du travail concernent de manière inégale certains groupes, notamment les personnes peu ou pas qualifiées, les nouveaux arrivants au Canada, ainsi que les membres des communautés autochtones et racisées. Ces groupes, souvent confrontés à des obstacles systémiques, pâtissent particulièrement de l'opacité des parcours vers l'emploi. De nombreux groupes communautaires défendent les intérêts de leurs membres et innovent dans les approches fondées sur les compétences adaptées à leurs besoins particuliers. Cependant, le manque de ressources peut limiter l'efficacité de leur intervention. Une fois de plus, on constate l'importance d'adopter des stratégies intégrées qui font intervenir les employeurs, le secteur de l'éducation, les différents ordres de gouvernement et les autres bailleurs de fonds. Pour améliorer l'accès à l'emploi des Canadiens et des Canadiennes, promouvoir l'équité et l'inclusion, renforcer par la suite la résilience des communautés ainsi que la croissance économique, il est indispensable que les mesures soient prises de manière concertée dans une optique d'inclusion.

Quelle est l'incidence sur les politiques publiques?

De nombreux dispositifs de soutien visant actuellement les personnes ayant perdu leur emploi, tels que l'assurance-emploi, ont été conçus à une époque où les carrières étaient plus stables et prévisibles. Ils interviennent généralement après la perte d'un emploi et tendent à favoriser un retour rapide à l'emploi plutôt qu'une approche proactive. En conséquence, ils ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'activité à long terme ni sur l'avancement professionnel. Malgré quelques avancées politiques prometteuses au Canada, aucun territoire de compétence n'a encore réussi à mettre en place une stratégie complète et coordonnée qui englobe la formation, l'éducation et l'orientation professionnelle.

Nous reconnaissons également que les professionnels en développement de carrière ont besoin d'appui pour s'orienter dans un marché du travail de plus en plus complexe. Ils doivent accéder à des formations spécialisées et à des ressources adaptées qui leur permettent, ainsi qu'à leurs clients, de comprendre les dynamiques de marché en constante évolution. Dans ce cadre, le secteur public joue un rôle majeur en renforçant les systèmes d'information sur le marché du travail (IMT) qui fournissent des données détaillées et à jour, permettant aux intervenants des écosystèmes de perfectionnement professionnel de prendre des décisions éclairées.

Quelles sont les possibilités d'innovation?

Il existe plusieurs secteurs propices à l'innovation où le Centre des Compétences futures, en collaboration avec ses partenaires, étudie de nouvelles méthodes pour améliorer le parcours vers l'emploi des Canadiens et des Canadiennes. Selon nous, les secteurs suivants sont particulièrement propices à l'innovation :

- Réduction du temps nécessaire pour l'acquisition de nouvelles compétences et le repositionnement sur le marché du travail (méthodes de formation plus souples et intégrant des technologies avancées). Ciblage plus précis des formations en améliorant l'évaluation des compétences, des connaissances et des lacunes. Cette approche peut réduire significativement les temps de formation.
- Collaboration renforcée entre les principaux acteurs du parcours de transition professionnelle (écoles, établissements postsecondaires, employeurs, syndicats, intermédiaires de l'emploi) afin d'optimiser leurs capacités et leurs atouts respectifs. Amélioration de l'infrastructure publique actuelle, notamment les services d'orientation professionnelle et d'emploi, pour mieux relier ces services aux employeurs et aux autres intervenants. Les objectifs de développement économique sont ainsi plus en phase avec les compétences et les ressources humaines nécessaires, ce qui accroît l'efficacité du marché du travail et la productivité.
- L'innovation est essentielle pour mettre au point des stratégies efficaces face à l'évolution rapide des besoins en compétences. Les microcertifications, lorsqu'elles sont bien conçues, délivrées, validées et certifiées, offrent une formation ciblée et adaptée à un secteur spécifique, ce qui améliore l'employabilité et soutient l'avancement professionnel. L'apprentissage intégré au travail (AIT) permet aux nouveaux diplômés de mettre en pratique non seulement leurs connaissances et compétences techniques, mais aussi des compétences interpersonnelles et d'employabilité. De plus, une collaboration efficace entre les établissements d'enseignement postsecondaire et les employeurs permet de s'assurer que les programmes coopératifs, les stages et les autres formes d'AIT correspondent bien aux besoins des entreprises locales, et de fournir aux étudiantes et étudiants des compétences polyvalentes qui manquent souvent sur le marché du travail.
- L'innovation en matière d'orientation, de services d'emploi et de recyclage/perfectionnement professionnel offre de réelles possibilités, particulièrement pour les groupes confrontés à des obstacles systémiques, ainsi que pour les travailleuses et travailleurs plus âgés et celles et ceux ayant un faible niveau d'instruction. Ces groupes sont souvent les plus touchés par la précarité de l'emploi et disposent généralement de moins de soutien pour trouver un nouvel emploi. Nous avons constaté que les interventions ciblées sur ces populations sont plus efficaces lorsqu'elles sont accompagnées de services complémentaires adaptés à leurs besoins particuliers. Le défi, et parallèlement la possibilité d'innovation, réside souvent dans la pérennité des approches intégrées. Il arrive trop souvent que des solutions efficaces lors des phases pilotes ne se maintiennent pas dans la durée, bien que les données probantes montrent que les soutiens personnalisés fournissent de meilleurs résultats en matière de formation et d'insertion professionnelles.
- L'acquisition des compétences fondamentales offre, selon nous, un potentiel significatif pour l'innovation. Là encore, certains groupes peuvent rencontrer des difficultés moins visibles en matière de littératie et de numératie, notamment en ce qui concerne la lecture et l'écriture dans une seconde langue pour les nouveaux arrivants. Il est de plus en plus important de pallier les manques en compétences numériques y inclus la littératie numérique. Les travailleuses et travailleurs en milieu de carrière nécessitent un accompagnement visant tout particulièrement l'acquisition et le renforcement de ces compétences essentielles. Certains apprenants ont besoin de programmes adaptés pour se remettre à niveau. Cependant, pour de nombreuses personnes, notamment celles dont le temps est limité en raison de leur emploi, de leurs responsabilités familiales ou d'autres obligations, l'intégration de l'apprentissage dans diverses formations peut optimiser le temps consacré à l'apprentissage lié à l'emploi.

- L'orientation professionnelle au Canada innove par des démarches proactives, ciblant les personnes susceptibles d'effectuer des transitions professionnelles avant la survenue d'un problème d'emploi. De nouveaux programmes de certification et de formation destinés aux professionnels du développement de carrière sont en cours d'élaboration. Parallèlement, le domaine du perfectionnement professionnel se transforme, intégrant davantage de technologies. L'utilisation de l'intelligence artificielle par les professionnels et les entreprises devrait révolutionner les méthodes de travail dans le secteur. Tout autant que les clients dont ils s'occupent, les intervenants devraient renforcer leurs compétences numériques. À un niveau systémique, il faut mettre en place des politiques novatrices pour que le plus grand nombre, voire tout le monde puisse accéder aux services de perfectionnement professionnel. Les Canadiens et les Canadiennes pourraient ainsi s'adapter plus facilement à un marché du travail qui demande des compétences en constante évolution.
- Pour conclure, une discussion exhaustive sur les parcours vers l'emploi doit inévitablement aborder la question de l'amélioration de l'accès aux métiers spécialisés, de manière à les rendre accessibles à tout un chacun. Cette problématique demeure un enjeu majeur au Canada, et s'intensifie avec les pénuries croissantes de travailleuses et travailleurs qualifiés. La crise actuelle du logement, associée à la demande croissante pour des compétences essentielles à la transition vers une économie à zéro émission nette, accroît la pression sur les ressources en main-d'œuvre qualifiée. Depuis des années, le Canada prend des mesures pour que les femmes, les nouveaux arrivants, les peuples autochtones et d'autres groupes habituellement sous-représentés puissent mieux accéder aux métiers. Face à l'aggravation de ces pénuries, il est impératif d'innover pour attirer davantage de personnes vers ces métiers et faciliter l'obtention de certifications.

Quelles sont les actions et les priorités du CCF?

Le CCF a mis en œuvre de nombreuses initiatives dans les secteurs précités et continue de soutenir divers organismes et entreprises intéressés par les innovations. En collaboration avec les partenaires du consortium tels que Blueprint et le Diversity Institute, nous favorisons non seulement l'innovation, mais aussi la mise à l'essai et l'évaluation rigoureuses des programmes de recyclage et de perfectionnement des compétences. Nous collaborons aussi étroitement avec les gouvernements provinciaux afin de revoir les services d'orientation professionnelle.

Notre objectif est d'élaborer des stratégies qui facilitent l'entrée des personnes sur le marché du travail, ainsi que leur transition et leur progression professionnelle. Pour ce faire, il faut combler les lacunes en matière d'orientation professionnelle, d'information sur le marché du travail et de formation. Nous fournissons ainsi aux personnes les compétences nécessaires pour réussir immédiatement dans leur emploi et soutenir leur avancement professionnel sur le long terme.

Notre démarche se fonde sur un large éventail de projets de recherche et d'innovation afin de préciser les problématiques et les enjeux sur lesquels nous mettrons l'accent à l'avenir. La prochaine étape de notre travail consistera à aborder les questions prioritaires découlant des principaux défis et possibilités susmentionnés. Les mesures prises pour y répondre seront évaluées de façon rigoureuse afin de diffuser largement leurs résultats et les enseignements qui en seront tirés.

- 1. Quels facteurs essentiels facilitent la réussite des personnes lors de leur transition vers de nouvelles possibilités d'emploi ou lorsqu'elles doivent acquérir des compétences adaptées aux évolutions de leur poste?** Quels rôles doivent jouer les différents intervenants, tels que les employeurs, les établissements d'enseignement, les intervenants en perfectionnement professionnel et les organismes gouvernementaux, pour renforcer efficacement cette collaboration?
- 2. Quelles sont les stratégies les plus efficaces pour soutenir les transitions professionnelles des personnes hors du marché du travail ou en emploi précaire?** Comment adapter ces interventions de manière à satisfaire les différents besoins des travailleuses et des travailleurs ayant quitté le marché récemment ou depuis longtemps? Quelle est l'incidence de la formation continue, des microcertifications et de l'apprentissage intégrant la technologie? Comment peut-on surmonter les obstacles financiers qui limitent l'accès aux formations et aux services, notamment pour les femmes en transition professionnelle ou réintégrant le marché du travail? Quels sont les soutiens intégrés les plus efficaces et leurs meilleures combinaisons possibles?
- 3. Quelles méthodes s'avèrent les plus efficaces pour que les nouveaux entrants sur le marché du travail disposent des compétences recherchées par les employeurs?** Comment peut-on améliorer ou optimiser l'apprentissage intégré au travail (AIT) afin d'acquérir les compétences non techniques nécessaires pour trouver un emploi? Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour éliminer les obstacles systémiques rencontrés par certaines personnes pour accéder aux métiers spécialisés?
- 4. En quoi l'IMT peut-elle contribuer à la réussite des transitions professionnelles?** Quelles sont les méthodes qui permettent de recueillir une IMT suffisamment précise et actualisée pour éclairer les décisions dans un marché du travail en constante évolution? Comment peut-on améliorer ou modifier la diffusion de l'IMT auprès des principaux intervenants du marché du travail : travailleuses et travailleurs, employeurs, établissements d'enseignement, organismes de prestation, organismes gouvernementaux? De quel soutien ont-ils besoin pour exploiter au mieux ces données? L'IMT peut-elle clairement optimiser leurs décisions concernant la formation continue et la planification de carrière?
- 5. De quelle manière l'écosystème de perfectionnement professionnel peut-il optimiser les services proposés aux Canadiens et aux Canadiennes?** Comment améliorer la qualité des services de perfectionnement professionnel pour les groupes sous-représentés et les personnes en recherche d'emploi? Quelles sont les ressources nécessaires pour renforcer les services de perfectionnement professionnel? Comment les allouer de façon efficace afin de satisfaire les besoins variés des Canadiens et des Canadiennes? Comment pouvons-nous démontrer les effets positifs et significatifs de ces interventions sur les résultats des Canadiens et des Canadiennes en matière d'emploi? Quel est le rôle des nouvelles technologies, notamment de l'intelligence artificielle, dans l'amélioration de la prestation des services de perfectionnement professionnel?

Technologie et automatisation

Préparer les employeurs, les travailleurs et les travailleuses à évoluer dans un monde du travail de plus en plus numérisé et interconnecté

Quel est l'enjeu?

Les progrès technologiques, notamment ceux de l'intelligence artificielle (IA), influencent de plus en plus l'écosystème du développement des compétences. Ces innovations débouchent sur des techniques et des méthodes avant-gardistes pour définir les compétences requises et organiser la formation professionnelle. De nouveaux outils, notamment ceux pilotés par l'IA, sont désormais courants dans les milieux de travail et la société. Cependant, l'adoption de ces technologies génère une grande incertitude concernant leur incidence sur les emplois, les compétences nécessaires, ainsi que leur déploiement dans les différents secteurs et régions.

Face à l'imprévisibilité et aux perturbations engendrées par les technologies, nos systèmes de perfectionnement des compétences et de formation doivent s'adapter rapidement aux nouveaux besoins imposés par ces bouleversements. Il est impératif que nos systèmes de perfectionnement de la main-d'œuvre permettent aux travailleurs, aux travailleuses et aux entreprises de s'adapter aux bouleversements technologiques et de prospérer dans ce contexte. Les compétences numériques sont devenues essentielles dans tous les secteurs, professions et niveaux de qualification. Il est important d'améliorer l'accès aux ressources de perfectionnement des compétences numériques, notamment pour les personnes issues de groupes généralement privés d'accès à l'éducation et à la formation. Ces personnes sont particulièrement menacées par les suppressions de postes provoquées par les avancées technologiques. Nous devons veiller à ce qu'elles ne soient pas laissées-pour-compte.

Afin de contrer le ralentissement de la croissance de la productivité au Canada à long terme, il est essentiel d'accélérer l'adoption des technologies d'automatisation et de numérisation. Pour faciliter la prise en main des technologies, les travailleurs et les travailleuses doivent disposer des compétences adéquates. Afin de

demeurer dans la course, il est donc urgent de les transmettre de façon souple et efficace. Parallèlement, les travailleuses et les travailleurs menacés par les bouleversements technologiques doivent recevoir un soutien renforcé qui actualise leurs compétences ou prépare leur transition vers d'autres emplois ou secteurs où les perspectives d'emploi sont meilleures.

Quelles sont les personnes concernées?

Les conséquences de la technologie et de l'automatisation sur le perfectionnement des compétences diffèrent selon les personnes, les régions et les secteurs. Les travailleurs et les travailleuses occupant des postes moyennement qualifiés ou nécessitant moins de qualifications seront vraisemblablement les plus touchés. Cependant, tous les métiers devront se mettre à niveau. Plusieurs groupes en quête d'équité, surtout ceux ayant des compétences numériques limitées, sont confrontés à des obstacles supplémentaires qui les empêchent d'exploiter toutes les possibilités offertes par les technologies. En outre, des contraintes structurelles, comme le manque de ressources permettant de trouver un équilibre entre le travail et les responsabilités familiales, peuvent limiter encore plus l'accès à l'apprentissage.

L'incidence des technologies variera également sensiblement entre les régions et les secteurs du Canada. Par exemple, les régions rurales et éloignées rencontrent d'importantes difficultés pour accéder à l'infrastructure numérique et la développer. Cette situation est particulièrement critique pour les communautés autochtones qui doivent s'affranchir de frais de connexion élevés en raison de leur isolement géographique et manquent de ressources pour pallier ce problème.

De même, certains secteurs comme l'industrie manufacturière connaîtront des changements significatifs dans les compétences nécessaires aux travailleurs et aux travailleuses, en raison de l'adoption croissante de l'automatisation et des technologies visant à réduire le besoin de main-d'œuvre. Les entreprises, en particulier les PME, devront élaborer de meilleures stratégies pour mettre à jour les compétences de leurs employés et les adapter aux technologies permettant d'accroître la productivité, tout en surmontant les obstacles habituels qui freinent les investissements en formation. Par ailleurs, des secteurs déjà bien avancés dans l'adoption des technologies, tels que les technologies de l'information et de la communication et les services financiers, pourraient rencontrer des difficultés pour attirer les personnes compétentes et les maintenir en poste.

Quels sont les défis à relever?

L'évolution rapide de la technologie transforme en profondeur le monde du travail. Les entreprises de divers secteurs adoptent de nouveaux outils et systèmes qui non seulement modifient les compétences nécessaires aux postes existants, mais créent également de nouveaux emplois nécessitant des compétences techniques avancées. Cette transformation présente un risque majeur pour les travailleurs et les travailleuses manquant de compétences numériques ou devant sans cesse les actualiser. Pour les employeurs, le défi est de taille : il est plus judicieux de perfectionner les compétences des employés actuels que de rechercher des talents sur un marché en tension. Ces changements imposent un réajustement permanent des compétences et exigent une démarche proactive en matière de formation continue de la main-d'œuvre. Il est impératif tant pour les travailleurs et les travailleuses que pour les employeurs d'anticiper ces bouleversements et de saisir les possibilités liées à l'adoption des technologies.

Les acteurs de l'écosystème des compétences doivent se renseigner sur les évolutions technologiques, ainsi que sur leurs conséquences sur les méthodes de formation et d'enseignement. L'utilisation croissante des outils numériques, souvent alimentés par l'IA, révolutionne la façon dont les formations sont dispensées, l'orientation professionnelle est assurée et les possibilités d'emploi sont mises en lien avec les travailleurs et les travailleuses. Les méthodes traditionnelles de soutien à la main-d'œuvre s'en trouvent profondément

modifiées. Les plateformes d'apprentissage en ligne et les services d'orientation professionnelle numériques, par exemple, accroissent la disponibilité et la souplesse des ressources, s'adaptant ainsi à une variété de besoins et de préférences de la part des apprenants. Toutefois, ces avancées posent également des défis. Il est important de s'assurer que tout le monde a un accès équitable à ces technologies et de réduire la fracture numérique pour éviter que certaines personnes ne soient mises à l'écart. Plusieurs projets soutenus par le CCF ont montré que la technologie seule ne suffit pas toujours pour le perfectionnement de la main-d'œuvre. Ils ont également souligné l'importance continue du soutien en personne pour aider les travailleurs et les travailleuses à gérer des parcours professionnels de plus en plus complexes.

Enseignements stratégiques

En constante évolution, les technologies transformeront pratiquement tous les emplois et secteurs, entraînant des perturbations majeures tout en offrant des possibilités significatives dans les différents secteurs et régions. Si l'on veut profiter de ces occasions, gérer cette perturbation généralisée et soutenir les personnes touchées par la perte d'emplois, il est essentiel de prendre des mesures proactives. Il est urgent de mettre en place des solutions sur des données probantes pour requalifier et perfectionner efficacement les travailleurs et les travailleuses, surtout dans les secteurs les plus exposés à l'automatisation et aux évolutions technologiques. En outre, les efforts devraient mettre l'accent sur l'inclusion et l'utilisation éthique des technologies, avec un soutien public pour garantir un accès équitable à l'acquisition des compétences numériques.

Quelles sont les possibilités d'innovation?

Dans le paysage actuel, l'écosystème du perfectionnement des compétences présente certaines lacunes en matière de connaissances. Il existe un décalage croissant entre les besoins évolutifs du marché du travail et les capacités de nos systèmes de formation et d'éducation. Pour que les travailleurs et les travailleuses puissent exceller dans un environnement axé sur les technologies, il est indispensable de combler ces lacunes. Voici certaines pistes d'innovation :

- **Information sur le marché du travail (IMT) :** Nous avons besoin de données précises concernant les effets des nouvelles technologies sur l'emploi, ainsi que les compétences numériques et non numériques nécessaires pour s'adapter de façon efficace.
- **Parcours professionnels :** Si l'on veut que les parcours professionnels s'adaptent, il faut comprendre les besoins en compétences et renforcer le soutien aux personnes dont les emplois sont remplacés par des technologies. Simultanément, les intervenants en perfectionnement professionnel auront besoin d'un appui accru pour adopter des pratiques inclusives et efficaces, particulièrement lorsqu'ils travaillent avec les populations touchées par de telles suppressions de postes.
- **Approches sectorielles :** Les possibilités et les défis liés aux bouleversements technologiques varient d'un secteur à l'autre. Les acteurs sectoriels qui représentent les employeurs, les travailleurs et les travailleuses ainsi que le système et qui assurent la liaison avec eux sont souvent les mieux placés pour analyser comment ces bouleversements influencent les besoins en compétences dans leur secteur. Ils peuvent également déterminer les priorités stratégiques pour y apporter des solutions.
- **Mise à l'échelle et apprentissage :** Avec l'essor des outils numériques pour le perfectionnement de la main-d'œuvre, il manque des preuves tangibles de leur efficacité et de leur valeur ajoutée dans l'écosystème des compétences. Jusqu'à présent, la valeur et l'efficacité des technologies ont souvent été présumées ou tenues pour acquises, sans comparaison rigoureuse avec d'autres solutions. À mesure que la technologie prend place dans le perfectionnement des compétences, il devient essentiel d'analyser en profondeur les retours d'expérience afin d'éclairer les initiatives de déploiement à grande échelle.

Il est important de tirer les principaux enseignements tirés des projets soutenus par le CCF, qui ouvrent la voie à de futures innovations et expérimentations. Tout d'abord, pour améliorer les résultats des groupes les plus vulnérables sur le front de l'emploi, il est nécessaire de combiner un large éventail de compétences aux côtés des compétences numériques, y compris l'alphabétisation de base. Ensuite, plutôt que de laisser les technologies imposer leurs contraintes, il faut sélectionner et concevoir ces dernières en fonction des besoins des utilisateurs. Par ailleurs, pour éviter les doublons et assurer une fonctionnalité intégrée, il est important d'harmoniser les nouvelles technologies avec les systèmes existants. Enfin, pour exploiter au mieux les outils numériques, il est indispensable de renforcer les compétences des fournisseurs de services d'emploi et des professionnels du perfectionnement professionnel.

Quels sont les domaines d'intervention du CCF?

Nous pensons que, pour optimiser les possibilités offertes par les technologies, il est nécessaire d'avoir une compréhension plus nuancée de leurs répercussions. Nous devons notamment examiner comment nous en servir de façon judicieuse afin d'améliorer l'écosystème du développement des compétences et de satisfaire au mieux les besoins des personnes qui risquent le plus d'être affectées par ces avancées. Jusqu'ici, notre financement a permis de mener des recherches concernant les conséquences de l'IA sur les compétences nécessaires sur le marché de l'emploi et d'examiner son incidence sur les inégalités existantes. Nous avons aussi soutenu des initiatives permettant aux travailleurs et aux travailleuses d'acquérir des compétences en IA afin de s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. En outre, nous avons appuyé des projets pilotes employant des outils d'IA afin d'améliorer la qualité des services de formation et d'emploi.

Grâce à une analyse approfondie des travaux de recherche, aux contributions de spécialistes de tout le Canada et aux résultats de nos projets novateurs, nous avons dégagé trois questions stratégiques essentielles pour nos prochains travaux. Leur étude permettra de mieux comprendre et d'atténuer les effets perturbateurs des innovations technologiques sur le monde du travail. Nous pourrions ainsi veiller à ce que tout le monde puisse profiter des avantages offerts par la technologie.

Quels types d'initiatives et de politiques relatives notamment aux compétences sont nécessaires pour exploiter au mieux les possibilités offertes par les technologies, tout en réduisant les risques associés à leur adoption? Quelles politiques en matière de perfectionnement des compétences devons-nous mettre en œuvre pour préparer les travailleurs et les travailleuses aux avancées technologiques? Quelles stratégies pouvons-nous mettre en œuvre pour limiter les éventuelles suppressions de poste liées à des technologies telles que l'automatisation? Quels sont les dispositifs de soutien essentiels pour encourager les PME à investir dans les technologies et les compétences numériques?

Quels enseignements pouvons-nous tirer des exemples actuels pour éclairer l'expansion des outils technologiques consacrés au perfectionnement des compétences? Quelles sont les stratégies les plus efficaces, pour qui et dans quelles circonstances? Quelles technologies et quels outils se montrent particulièrement prometteurs pour améliorer la formation professionnelle et les services de placement? Quels types de problèmes les technologies peuvent-elles résoudre de façon efficace? Quels types de problèmes sont moins susceptibles de pouvoir être résolus par un outil ou de nouvelles technologies? Comment combiner le soutien en personne avec les exigences et particularités des divers groupes d'utilisateurs dans la conception et le déploiement des outils axés sur la technologie?

Comment veiller à ce que le déploiement et l'adoption des technologies favorisent l'équité?

Quelles stratégies mettre en œuvre pour garantir que les groupes en quête d'équité profitent des avancées technologiques plutôt que d'en pâtir de façon disproportionnée? Comment évaluer l'incidence des technologies sur les différents groupes démographiques afin de cerner les conséquences indésirables et d'y remédier? Quels ajustements sont nécessaires pour optimiser l'efficacité des outils technologiques dans les différents milieux socioéconomiques et zones géographiques?

Adaptabilité des PME

Inciter les employeurs canadiens, notamment les PME, à participer véritablement au perfectionnement des compétences

Quel est l'enjeu en question?

Les petites et moyennes entreprises (PME)¹ constituent la grande majorité des entreprises canadiennes. Elles représentent la majorité des emplois du secteur privé et contribuent chaque année à près de la moitié du PIB canadien. Elles structurent notre économie de façon considérable, mais elles affichent traditionnellement des niveaux de productivité moins élevés, en partie parce qu'elles ont tendance à adopter des technologies à un rythme plus lent que les grandes entreprises. Dans leur ensemble, les entreprises canadiennes n'investissent pas suffisamment dans la formation de leur personnel (par rapport aux pays comparables de l'OCDE), et cette tendance pourrait s'être aggravée depuis la pandémie de COVID-19. Malgré cela, les PME font face à des difficultés singulières pour ce qui est d'investir dans le perfectionnement des compétences de leur personnel.

Les raisons de ce phénomène sont désormais connues des personnes qui travaillent dans l'écosystème des compétences, même si des solutions décisives n'ont pas encore été trouvées. La taille de l'entreprise influe sur les capacités de multiples façons : la sophistication ou le caractère formel ou non des systèmes de gestion (y compris des systèmes de ressources humaines); l'aptitude à tirer parti des économies d'échelle; l'accès au capital; l'aptitude à mener des travaux de planification à long terme; et l'aptitude à couvrir les coûts d'opportunité, par exemple lorsque des travailleurs doivent s'absenter des activités de production ou de prestation de services pour être formés.

¹ Suivant en cela [Statistique Canada](#), nous définissons les petites entreprises comme des entreprises comptant entre 1 et 99 employés rémunérés, et les entreprises de taille moyenne comme des entreprises comptant entre 100 et 499 employés.

Ces facteurs entravent la capacité des PME à obtenir les compétences dont elles ont besoin. Les PME n'ont pas de systèmes et de pratiques de gestion des ressources humaines qui leur permettraient de mieux comprendre leurs besoins en matière de compétences et de les évaluer au moment du recrutement. Elles doivent souvent faire des choix d'investissement difficiles entre des activités de formation et des activités opérationnelles portant sur des besoins à court terme ou plus immédiats. De plus, lorsque les besoins sont définis, la direction peut manquer d'expérience pour trouver les bonnes solutions de formation, adopter des solutions d'apprentissage numérique ou obtenir les bonnes informations sur le marché du travail. Par contre, les PME peuvent être plus exposées que les grandes entreprises au problème de l'inadéquation des compétences. Si plusieurs entreprises n'ont pas mis en place de mécanisme leur permettant de regrouper les demandes de formation non satisfaites et ainsi de profiter d'économies d'échelle, le coût de la formation par travailleur peut souvent être plus élevé pour les PME. Les PME peuvent avoir plus de mal à accorder à leur personnel du temps pour se former et, par ailleurs, à faire face aux conséquences négatives du départ volontaire d'un travailleur formé.

Ces contraintes de temps et de coût ont également des répercussions sur le personnel des PME. En plus de laisser perdurer le problème des besoins de formation non satisfaits, elles ont des conséquences disproportionnées sur certains travailleurs. Le manque d'informations et l'insuffisance du savoir-faire en gestion des RH peuvent également faire obstacle à la création de milieux de travail accueillants pour les femmes, les nouveaux arrivants, les personnes autochtones, les personnes noires et autres personnes racisées, les personnes LGBTQ2S+, les personnes neurodivergentes et les personnes handicapées. Faute d'avoir accès à des informations et à du soutien, les employeurs de PME, même les mieux intentionnés, peuvent avoir du mal à recruter une main-d'œuvre plus diversifiée et à faire bénéficier leur personnel de possibilités d'apprentissage et d'avancement professionnel.

Quelles sont les lacunes en matière de connaissances et de données?

Au Canada, dans les sources de données publiques, une entreprise est généralement définie comme « petite » si elle compte moins de 100 employés et comme « moyenne » si elle en compte entre 100 et 499. La catégorie « PME » désigne un ensemble très hétérogène d'entreprises ayant des niveaux de ressources et de capacités très différents et d'autres caractéristiques particulières (secteur économique, région d'exploitation, situation rurale ou éloignée, etc.).

Or, rares sont les analyses des compétences et des PME au Canada qui s'intéressent à ces différences et donnent une vision nuancée des décisions prises par les différents types de PME en matière d'investissement dans les compétences. Cela tient en partie au fait que l'on ne dispose pas de données à jour et de qualité sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour analyser les comportements et les décisions des PME au Canada concernant le perfectionnement des compétences et la gestion des RH. De nombreuses enquêtes de grande envergure sur les investissements des employeurs dans la formation (à partir desquelles on pourrait tirer des jeux de données sur les PME) ont été abandonnées ou sont menées de manière ponctuelle. Les groupes sectoriels et les associations industrielles recueillent certes des données sur les entreprises de leur secteur, mais le Canada manque de données approfondies permettant d'obtenir une vue plus complète qui pourrait orienter la prise de décisions sur les mesures à prendre afin d'éliminer les obstacles qui sapent la capacité des PME à investir dans les compétences.

Quelle est l'incidence sur les politiques publiques?

Les PME bénéficient du soutien de divers organismes fédéraux, programmes et mesures incitatives qui favorisent l'innovation, concourent au renforcement des capacités technologiques et apportent des financements. Au niveau fédéral, il existe peu de mesures d'appui au développement de la main-d'œuvre et au perfectionnement des compétences qui soient destinées aux PME, à l'exception de programmes sectoriels. Les PME peuvent certes participer à des initiatives et programmes de soutien fédéraux et provinciaux ouverts à toutes les sociétés privées, quelle que soit leur taille, mais étant donné le caractère très particulier des contraintes et des besoins des PME, les services de soutien au développement des compétences dans ces entreprises peuvent être insuffisants. En ce qui concerne le niveau provincial et territorial, il est plus difficile d'analyser l'éventail des politiques et programmes offerts aux PME, mais là encore, rares sont les programmes destinés spécifiquement aux PME, même si bon nombre d'entre eux peuvent aider à surmonter les obstacles généralement rencontrés. Des programmes de financement sectoriels ont été mis en place dans certaines provinces et, au Québec, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) coordonne le financement de nombreux programmes qui répondent également aux besoins des PME.

Lorsqu'ils existent, les dispositifs de soutien aux PME en matière de perfectionnement des compétences et d'embauche ne sont pas coordonnés avec d'autres investissements axés sur le développement des PME. Par exemple, il existe peu de programmes axés sur la productivité qui appuient les investissements des PME dans la modernisation technologique et qui sont liés à des programmes ou des mesures incitatives complémentaires portant sur la formation professionnelle. Par ailleurs, les programmes et les mesures incitatives pour le perfectionnement des compétences dans les PME s'adressent généralement à l'ensemble des PME, et non aux PME qui partagent certaines caractéristiques clés (par exemple, les PME à fort potentiel de croissance ou les PME orientées vers l'exportation). Dans l'ensemble, sauf dans le cas de certains programmes sectoriels, les dépenses publiques visant le perfectionnement des compétences dans les PME semblent répondre à des besoins généraux, et non à des besoins ciblés.

L'économie canadienne pourrait connaître une période d'instabilité sur le marché du travail susceptible d'aggraver les problèmes existants découlant des graves pénuries de compétences qui persistent dans de nombreux secteurs et professions et du faible niveau d'investissement des employeurs dans la formation. Les entreprises qui prospéreront dans le contexte de la transition vers la carboneutralité, de la hausse de la concurrence commerciale mondiale et de l'accélération des bouleversements technologiques seront celles qui sauront s'adapter efficacement et rapidement à ces évolutions. Pour s'adapter, elles devront intégrer des technologies propices à la productivité et optimiser les compétences de la main-d'œuvre en mettant en place un recrutement plus efficace et en appuyant l'apprentissage à visée professionnelle.

Quelles sont les possibilités d'innovation?

Les solutions les plus susceptibles d'inciter les PME à investir davantage dans le recyclage professionnel, l'amélioration des compétences et le perfectionnement du personnel sont celles qui peuvent répondre aux besoins de compétences à court terme des PME et réduire les obstacles en matière de temps et de coût recensés plus haut.

Il existe des approches innovantes et fondées sur des données probantes qui peuvent aider les PME à accroître leurs capacités d'adaptation en investissant dans les compétences. Il peut s'agir de mettre en œuvre des approches, des systèmes et des outils capables d'aider les employeurs à mieux évaluer et reconnaître les compétences et l'expérience du personnel, sans recourir aux méthodes de recrutement fondé sur les titres de compétences. Les microcertifications, l'apprentissage intégré au travail et le recrutement fondé sur les compétences sont des outils qui peuvent également aider les PME à mieux évaluer les compétences.

Face au problème « temps », l'un des leviers à actionner peut consister à assouplir l'organisation de formations. Il est possible de mettre en place des plateformes de gestion de l'apprentissage offrant des contenus d'apprentissage synchrones et asynchrones, ce qui permet aux employeurs et aux travailleurs de planifier les activités de formation en fonction des horaires les plus adaptés. Il est également possible de se concentrer sur la réduction du temps nécessaire à l'acquisition de compétences professionnelles. Il a été démontré que les contenus de formation courts et modulaires (facilités, là encore, par les plateformes numériques) répondent aux besoins des PME en matière de perfectionnement et de recyclage et qu'ils peuvent être encore plus efficaces s'ils sont complétés d'outils d'évaluation (y compris d'outils reposant sur l'intelligence artificielle) permettant de cibler les lacunes en matière de connaissances ou de compétences et d'adapter la formation en conséquence. De manière générale, plus une solution de formation peut être adaptée aux besoins d'une PME, plus elle peut cibler les lacunes critiques en matière de perfectionnement et de recyclage et assurer une formation efficace en moins de temps; or, les solutions de ce type ont tendance à être plus coûteuses que les solutions standard.

Il existe plusieurs façons de travailler avec les employeurs pour réduire les obstacles financiers à la formation. Le plus souvent, il s'agit soit de réduire les coûts initiaux de recyclage ou de perfectionnement pour que les PME puissent acheter des formations, soit d'utiliser des approches fondées sur le rendement pour couvrir les dépenses de formation dans un premier temps. Ces approches cherchent à faire évoluer à long terme les comportements des employeurs pour qu'ils investissent plus massivement dans la formation, mais il peut être difficile de les transposer à plus grande échelle ou de maintenir les investissements suffisamment longtemps pour que les PME prennent la relève.

Pour réduire l'obstacle « coût » (ou coût d'opportunité), d'autres approches innovantes consistent à regrouper la demande des employeurs en matière de formation et de perfectionnement du personnel. Les modèles d'intermédiation, comme les mutuelles de formation au Québec, sont des leviers d'agrégation et d'orientation du pouvoir d'achat des PME en matière de formation. Ce modèle ne s'est guère répandu au cours de ses 20 années d'existence au Canada, même lorsque ces intermédiaires se concentrent sur des secteurs ou des régions spécifiques. Toutefois, le recours à un intermédiaire capable de regrouper et de coordonner l'expression de la demande des employeurs pour la formation et de fournir éventuellement aux PME d'autres services commerciaux rentables d'un bon rapport qualité-prix peut se décliner en de multiples variantes qui mériteraient d'être mises à l'essai dans une économie axée sur les PME comme le Canada.

Quelles sont les actions et les priorités du CCF?

Le CCF a financé des projets pilotes d'innovation qui ciblaient directement les PME, où les PME étaient la majorité des employeurs participants ou qui visaient à surmonter les obstacles « coûts et temps » auxquels les PME étaient confrontées. Le CCF et ses partenaires du consortium, comme le Diversity Institute, ont dirigé l'élaboration d'offres de formation professionnelle innovantes destinées aux PME. Les initiatives du CCF ont également contribué à la croissance de futures PME en finançant des initiatives de développement de l'entrepreneuriat à l'intention des populations autochtones, de la communauté noire et d'autres groupes en quête d'équité.

À l'avenir, nous continuerons de soutenir les partenaires qui souhaitent transposer à plus grande échelle des projets répondant aux grands défis liés aux PME et au perfectionnement des compétences décrits ci-dessus, et nous appuierons la mise à l'essai de nouvelles idées et la conduite de nouvelles recherches pour aider à mieux comprendre l'environnement dans lequel les PME évoluent et la manière dont elles prennent des décisions concernant l'investissement dans les compétences. Nous encouragerons également nos partenaires à mettre au point des approches d'évaluation qui permettent d'obtenir des données et des informations

servant à approfondir les connaissances sur les PME dans toute leur diversité, de manière à déterminer plus précisément comment les différences de taille et de capacité des PME peuvent influencer sur les comportements en matière de perfectionnement des compétences.

Sur la base des travaux menés à ce jour, le CCF souhaite orienter ses ressources vers des initiatives qui répondent aux questions stratégiques suivantes :

- 1. Comment élargir les approches permettant de surmonter efficacement les obstacles qui limitent la capacité des PME à investir dans la formation et à adopter de meilleures pratiques de gestion des RH, dans l'optique de rendre ces approches pérennes ou viables?**
- 2. Quels sont les outils ou les approches les plus efficaces pour aider les employeurs des PME à évaluer et à reconnaître les compétences sur le marché du travail, et de quelles façons leur utilisation peut-elle réduire ou éliminer l'inadéquation des compétences?**
- 3. Comment les PME canadiennes prennent-elles des décisions concernant l'investissement dans les compétences et le développement des RH, et quels sont les comportements ou les systèmes observés chez les PME qui investissent massivement dans la formation ou recourent à des pratiques de RH « à haute performance »?**
- 4. De quelles façons les plateformes numériques de formation, de recrutement, d'évaluation et de reconnaissance des compétences permettent-elles aux PME de réduire les coûts et les délais liés à l'investissement dans la formation et le perfectionnement?**
- 5. Quels modèles d'intermédiation dirigés par les employeurs sont particulièrement efficaces pour ce qui est de regrouper et de coordonner la demande des employeurs en matière d'appui à l'amélioration des compétences et au recyclage professionnel?**

Économie inclusive

Favoriser l'insertion des groupes sous-représentés sur le marché du travail, en mettant l'accent sur les jeunes Noirs, les nouveaux arrivants ainsi que les communautés autochtones et les collectivités du Nord

Vue d'ensemble

Le Canada connaît des bouleversements structurels importants en raison de facteurs tels que la transition vers une économie neutre en carbone, l'incidence croissante des avancées technologiques (notamment l'intelligence artificielle) et l'évolution des dynamiques du commerce mondial. Bien que l'ensemble de la population canadienne soit concerné par ces transformations, les personnes appartenant à des groupes en quête d'équité sont davantage exposés à ces modifications économiques rapides et exclues des possibilités d'emploi dans les secteurs à forte croissance. Pour inverser cette tendance, il apparaît nécessaire d'élaborer des stratégies plus efficaces fondées sur les compétences, afin de lever les obstacles qui entravent l'accès à ces nouvelles occasions.

Les personnes issues de groupes en quête d'équité rencontrent des obstacles systémiques qui entravent leur accès au marché du travail et à l'éducation, en raison de discriminations systémiques, notamment des cas de racisme. En conséquence, elles sont surreprésentées dans les emplois précaires, mal rémunérés et moins qualifiés, une situation exacerbée par les inégalités préexistantes issues de diverses formes de discrimination. Il est difficile, dans une simple synthèse, de dresser un tableau juste des facteurs complexes et interconnectés qui contribuent à pérenniser la discrimination et les obstacles systémiques en matière d'éducation et d'emploi rencontrés par différents groupes au Canada. Cette problématique concerne notamment les femmes, les communautés autochtones, les personnes noires et racisées, les nouveaux arrivants, les personnes LGBTQ2S+, les jeunes, les personnes en situation de handicap et d'autres populations confrontées à des phénomènes d'exclusion. Il est important que nos partenaires, notamment ceux qui soumettent des

propositions de financement au Centre des Compétences futures, soient bien renseignés sur les travaux de recherche récents concernant les conséquences de la discrimination et de l'exclusion systémique sur ces différents groupes au Canada, ainsi que sur les personnes se trouvant à la croisée de plusieurs de ces identités.

La présente synthèse met plutôt l'accent sur les enseignements que nous avons tirés concernant l'adaptation du perfectionnement des compétences aux besoins et aux réalités des personnes issues des groupes en quête d'équité au Canada. Il s'agit d'un guide de ce que le CCF et certains de ses partenaires considèrent comme des domaines présentant des possibilités ou des besoins importants à aborder dans les prochaines interventions.

Quel est l'enjeu?

Pour traiter les enjeux d'une économie inclusive, le Centre des Compétences futures se fonde sur des observations précises concernant les obstacles qui limitent souvent l'efficacité des programmes axés sur les compétences, destinés aux groupes en quête d'équité. La conception de nos programmes doit tenir compte de ces principaux facteurs, notamment :

- La complexité des facteurs à l'origine des résultats inégaux des personnes issues de groupes en quête d'équité dans le domaine de l'emploi et de l'éducation, parmi lesquels on peut citer les questions de santé mentale et de bien-être, qui sont souvent le résultat de discriminations systémiques, de l'héritage du colonialisme, ainsi que de traumatismes physiques et psychologiques.
- Les programmes axés sur les compétences ne comprenant pas de services complémentaires pour que les participants issus de groupes sous-représentés ou marginalisés puissent atteindre des résultats équivalents sur le marché du travail par rapport à l'ensemble de la population.
- Les programmes de compétences descendants, qui négligent les connaissances et les points de vue des communautés ciblées, ne leur permettant pas de participer à la définition, à la conception et à la supervision des programmes.
- La capacité restreinte des organismes communautaires soutenant les populations sous-représentées en raison d'un manque de financement ou de leur instabilité financière.
- L'insuffisance des ressources allouées aux systèmes d'évaluation et de reconnaissance des qualifications internationales, représentant un obstacle à l'emploi pour les personnes sans expérience professionnelle au Canada.
- Outre les lacunes en compétences variées, le risque accru pour certains groupes de prendre du retard à cause du manque d'habiletés numériques, en partie en raison de la fracture numérique qui restreint l'accès à Internet pour certaines communautés.
- L'absence, chez les employeurs bien intentionnés, particulièrement dans les PME, des capacités et des renseignements nécessaires pour instaurer des lieux de travail inclusifs, évaluer correctement les compétences et les qualifications, et mettre en place des pratiques d'embauche équitables.
- La résistance croissante, malgré des avancées significatives, à l'encontre des initiatives portant sur les questions liées à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la réconciliation sur les lieux de travail.

- L'information sur le marché du travail (IMT) ne fournissant pas le niveau de ventilation nécessaire pour élaborer des programmes pertinents, notamment lorsqu'il s'agit de populations particulières. De plus, les données de l'IMT sont encore plus insuffisantes pour analyser les résultats des personnes aux identités croisées en matière d'emploi, de formation et d'éducation.

Quels sont les domaines d'intervention du CCF?

Nos travaux portant sur les questions évoquées dans la présente Synthèse des domaines d'intervention sur l'économie inclusive ont touché de nombreuses communautés et font intervenir une large gamme de partenaires de mise en œuvre. Nous avons couvert de nombreux sujets de recherche et mené des interventions sous différentes formes. Grâce au soutien du CCF, nous avons mené :

- des recherches sur les conditions de travail de différentes populations, en étudiant notamment les cas de discrimination tant dans le milieu professionnel que dans le système éducatif;
- des interventions axées sur l'acquisition de compétences, destinées à soutenir divers groupes dans leur intégration professionnelle, notamment des projets qui adoptent des stratégies respectueuses des contextes culturels particuliers et qui visent à stimuler l'entrepreneuriat parmi les Autochtones, les personnes noires et les nouveaux arrivants;
- des projets qui privilégient des démarches axées sur l'utilisateur ou participatives, permettant aux communautés de participer notamment à la définition des objectifs des programmes et à leur mise en œuvre;
- des projets axés sur la demande qui traitent des racines de la discrimination et des obstacles systémiques dans l'éducation, la formation et l'emploi, en ciblant notamment les attitudes et les pratiques des employeurs sur les lieux de travail, ainsi que les stratégies qui promeuvent l'inclusion et la diversité;
- des projets testant diverses configurations de services complémentaires pour s'adapter aux besoins des personnes issues de populations diversifiées ou ayant des identités croisées.

Nous sommes également fiers de compter dans notre portefeuille des projets consacrés aux collectivités du Nord et aux communautés autochtones. Ces initiatives nous ont permis non seulement de progresser dans les domaines mentionnés précédemment, mais aussi de transformer notre approche en tant qu'organisme non autochtone du Sud. En collaborant avec des organismes dirigés par des Autochtones, nous avons appris à encourager des projets qui reconnaissent la diversité des peuples et des communautés autochtones. Ces partenariats permettent de concevoir des initiatives authentiques qui sont menées par les Autochtones eux-mêmes et respectent pleinement leurs systèmes de valeurs et de connaissances.

Nous continuerons de financer des projets d'innovation et de recherche consacrés à l'économie inclusive, en ciblant les groupes diversifiés confrontés à des obstacles systémiques en matière d'éducation, de formation et d'emploi au Canada. Afin d'optimiser nos investissements et nos initiatives de mobilisation des connaissances, nous allons mettre l'accent sur trois groupes reconnus, à la suite de recherches approfondies et de consultations avec des experts, comme nécessitant une attention particulière : les communautés autochtones et les collectivités du Nord, les jeunes Noirs, et les nouveaux arrivants au Canada.

Nous avons défini ci-dessous les questions stratégiques qui orienteront les travaux du CCF dans le domaine de l'économie inclusive, notamment nos investissements en matière de partenariats. L'analyse des données probantes, les commentaires de spécialistes renseignés sur les groupes en quête d'équité et

les enseignements tirés des projets que nous avons financés nous font conclure que le traitement de ces questions stratégiques mettra le Canada sur la voie d'une économie véritablement inclusive. Le CCF poursuivra son soutien aux initiatives portant sur les questions liées à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la réconciliation, pour tous les groupes en quête d'équité.

Questions générales

- Quelles stratégies se révèlent les plus efficaces pour intégrer des services complémentaires dans les programmes axés sur les compétences destinés aux groupes en quête d'équité? Comment ces stratégies parviennent-elles à surmonter les obstacles, comme le financement, qui limitent souvent l'efficacité de ces programmes?
- Comment les programmes axés sur les compétences peuvent-ils efficacement faire participer les communautés concernées dans leur conception, leur mise en œuvre et leur évaluation? Quels sont les principaux obstacles à surmonter pour assurer une participation active et complète de ces communautés?
- Quelles sont les méthodes les plus efficaces pour sensibiliser les employeurs et les encourager à adopter des pratiques d'embauche équitables, ainsi qu'à promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et la réconciliation sur leur lieu de travail?

Jeunes Noirs

- Quelles sont les stratégies efficaces pour améliorer l'insertion et la progression des jeunes Noirs sur le marché du travail? Pour qui fonctionnent-elles, et dans quel contexte?
- Quelles sont les stratégies efficaces pour lutter contre le racisme envers les Noirs sur les lieux de travail et au sein des organismes de formation et de perfectionnement des compétences? Pour qui fonctionnent-elles, et dans quel contexte?
- Comment mettre à profit les données existantes pour améliorer l'insertion et la progression des jeunes Noirs sur le marché du travail, ainsi que pour lutter contre le racisme envers les Noirs sur les lieux de travail et au sein des organismes de formation et de perfectionnement des compétences?

Nouveaux arrivants

- Comment encourager les employeurs à adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines afin de mieux reconnaître les compétences des nouveaux arrivants et de favoriser leur évolution professionnelle? Comment réduire le temps et les coûts nécessaires pour faire participer les employeurs de manière significative?
- Quels sont les éléments de l'expérience professionnelle au Canada qui sont déterminants pour la réussite des nouveaux arrivants? Quelles sont les méthodes les plus efficaces pour les aider à acquérir des compétences non techniques transférables et des compétences d'employabilité très recherchées sur le marché du travail canadien?
- Quels obstacles particuliers empêchent les femmes nouvellement arrivées de participer davantage au marché du travail? Quelles stratégies peuvent nous aider à lever ces obstacles?
- Comment mieux faire connaître les services d'aide aux nouveaux arrivants?

- Comment encourager les prestataires de services à adopter des pratiques fondées sur des données probantes?

Communautés autochtones et collectivités du Nord

- Dans le cadre des nouveaux secteurs et des secteurs en mutation dans le Nord, comment pouvons-nous perfectionner les compétences des membres des communautés autochtones pour qu'ils puissent exploiter les possibilités économiques régionales et locales, tout en respectant leur vision des moyens de subsistance?
- Quel rôle les établissements ancrés dans le Nord et dans les communautés autochtones peuvent-ils jouer pour fournir l'infrastructure nécessaire au perfectionnement des compétences au sein des communautés autochtones et des collectivités du Nord?
- Comment les stratégies de perfectionnement des compétences mises en œuvre par les Autochtones parviennent-elles à satisfaire les besoins des PME et des entrepreneurs autochtones et du Nord, souvent isolés et exclus des systèmes d'éducation, des services de soutien aux entreprises et des établissements financiers existants?
- De quelle manière l'enseignement à distance peut-il favoriser l'accès à la formation et au perfectionnement des compétences pour les habitants du Nord, autochtones et non autochtones, sans qu'ils aient à quitter leur communauté?

Emplois durables

Promouvoir le perfectionnement des compétences et la planification de la transition vers une économie décarbonée

Quel est l'enjeu en question?

La transition vers une économie décarbonée (« neutre en carbone ») aura des répercussions nombreuses et variées au Canada. La plupart des discussions sur ces répercussions portent sur la technologie et les systèmes énergétiques nécessaires pour abandonner les combustibles fossiles, développer les énergies renouvelables et atteindre les objectifs fixés en matière d'émissions. En ce qui concerne les incidences sur l'emploi, on s'inquiète généralement de la diminution des possibilités d'emploi dans les secteurs qui dépendent du carbone.

Il est quasi certain que de nombreux emplois seront perdus dans certains secteurs, mais il y a des raisons de croire que ces pertes seront plus que compensées par les possibilités qui se feront jour dans les secteurs émergents. Les travaux de recherche menés par le Centre des Compétences futures, le Diversity Institute et l'Institut pour l'IntelliProsperité ont donné lieu à des premières prévisions concernant les compétences et les demandes de main-d'œuvre dans les différentes trajectoires en matière de carboneutralité. Des gains nets d'emplois sont observés dans tous les scénarios. S'il est presque certain que le nombre d'emplois augmentera, les compétences requises pour ces emplois évolueront et devront être perfectionnées dans les années à venir. En particulier, on s'attendrait à une forte croissance de la demande pour les travailleurs en métiers spécialisés surtout dans des domaines tels que la production d'énergie solaire et éolienne. Le défi de rendre les bâtiments et les maisons économes en énergie – et de construire l'infrastructure des nouvelles technologies – fera sans nul doute augmenter la demande dans les métiers de la construction. Les nouveaux emplois et les nouvelles exigences professionnelles évolueront en fonction de la hausse de la demande dans de nombreux domaines, comme la conservation et les solutions fondées sur la nature, le captage et le stockage du carbone et d'autres industries liées aux technologies propres. De même, l'expansion de l'infrastructure du réseau électrique devrait stimuler la demande concernant les professions liées aux STIM (ingénieurs, techniciens et gens de métier qualifiés), mais aussi les professionnels de la construction.

De nouveaux « emplois verts » font leur apparition, mais les principaux changements que connaîtra le paysage des compétences concernent les professions existantes, qui seront amenées à intégrer des compétences vertes dans leur profil de compétences global. En effet, les membres des professions traditionnelles (comme les électriciens) devront de plus en plus intégrer des compétences vertes dans leur travail. Les systèmes d'éducation devront de plus en plus doter les étudiantes et étudiants de « compétences vertes » très recherchées en vue de leur entrée sur le marché du travail.

Qui est concerné?

Les effets de la transition vers la carboneutralité seront différents d'une région à l'autre. Au fil des basculements qui auront lieu entre les secteurs économiques et au sein même des secteurs, des conséquences négatives se feront sentir dans certaines collectivités, notamment celles où l'emploi local dépend fortement d'une seule industrie. Si aucune mesure n'est prise pour faire face à ces chocs, ces collectivités et ces régions seront exposées au chômage, à la perte de revenus et à l'émigration.

Ailleurs, la transition vers la carboneutralité favorisera la croissance économique et les possibilités d'emploi. Grâce à des politiques adaptées et à des méthodes de développement de la main-d'œuvre locale, cette croissance peut bénéficier aux groupes marginalisés traditionnellement sous-représentés. Pourtant, même dans ce cas de figure, la croissance potentielle de la demande de main-d'œuvre qualifiée risque de dépasser l'offre de main-d'œuvre et de provoquer ou d'aggraver des pénuries de compétences persistantes dans certaines régions. Ces pressions peuvent amener d'autres entreprises locales à se livrer concurrence pour attirer des travailleurs qualifiés, et la croissance économique liée à la carboneutralité peut également exercer des pressions sur les infrastructures et les services municipaux, auxquelles les pouvoirs publics pourraient avoir du mal à faire face.

Nous savons également que les personnes faisant face à des obstacles systémiques à l'apprentissage et à l'emploi, notamment les membres de communautés traditionnellement sous-représentées, ont tendance à pâtir de manière disproportionnée des effets négatifs des crises économiques. Les mesures liées aux compétences qui sont prises aux fins de la transition vers la carboneutralité doivent tenir compte de cette réalité si l'on veut assurer l'équité en matière d'accès et l'égalité des résultats pour tous.

Enfin, la réconciliation avec les peuples autochtones mérite une attention particulière dans le cadre de la transition vers une économie neutre en carbone. L'approche suivie dans les projets en matière d'infrastructures électriques, de minéraux critiques et, plus généralement, de perfectionnement des compétences doit être inclusive et tenir compte du rôle central que jouent les nations autochtones souveraines en tant que gardiennes du territoire. Il faut trouver de meilleures façons de collaborer avec les peuples et les communautés autochtones sur les questions liées au perfectionnement des compétences et au développement de la main-d'œuvre.

Quels sont les défis à relever?

Il peut être malaisé de mettre au point des stratégies de perfectionnement des compétences et de développement de la main-d'œuvre concourant activement à la transition vers la carboneutralité si cette transition entraîne instabilité et imprévisibilité dans l'offre et la demande sur le marché du travail. Les incertitudes quant à la trajectoire de décarbonation définie par les politiques publiques et à l'évolution de la demande en énergies propres et en technologies vertes font qu'il est difficile de prévoir dans quels domaines de compétences le Canada devrait orienter ses investissements. D'autres perturbations importantes du marché du travail, comme l'émergence de l'intelligence artificielle et l'intégration croissante de cette technologie sur le lieu de travail, compliquent également la planification prospective du marché du travail.

Il existe également des problèmes de coordination sous-jacents qui peuvent entraver la capacité des systèmes de perfectionnement des compétences à contribuer à la transition vers la carboneutralité. Aux États-Unis, les politiques industrielles coordonnées, notamment en ce qui concerne la planification des compétences de la main-d'œuvre, connaissent un regain d'intérêt, à la faveur de la loi sur la réduction de l'inflation (Inflation Reduction Act), mais, au Canada, ce type d'intégration et de coordination des acteurs du marché du travail n'est pas associé à des investissements publics.

Quelle est l'incidence sur les politiques publiques?

Les règlements, les investissements et les mesures budgétaires des différents paliers de gouvernement définiront le cadre régissant la transition du Canada vers une économie décarbonée. Le gouvernement fédéral met déjà en place d'importantes mesures incitatives au moyen de programmes et de crédits d'impôt liés aux énergies et aux technologies propres. La stratégie en matière de logement cadre avec les objectifs de carboneutralité. La réglementation sur l'électricité propre sera différente d'une province et d'un territoire à l'autre, en fonction du bouquet énergétique actuel de chacun. Véritables chefs de file sur ces questions, la Colombie-Britannique et des villes comme Edmonton et Calgary mettent actuellement en œuvre des politiques et des programmes de construction et de rénovation. Enfin, le Plan pour des emplois durables, récemment mis en place par le gouvernement fédéral, est la première grande mesure fédérale visant à améliorer les compétences de la main-d'œuvre pour une économie verte; les investissements correspondants commencent seulement à se concrétiser.

Quelles sont les possibilités d'innovation?

Les projets pilotes de recherche et d'innovation appuyés par le CCF ont permis de définir une série d'approches axées sur les compétences qui pourraient aider les travailleurs, les employeurs et les communautés à réussir la transition vers la carboneutralité :

Travailleurs. Toute mesure qui aide les travailleurs à passer plus facilement d'une profession ou d'un secteur à l'autre peut contribuer à leur prospérité, que le secteur en question connaisse un ralentissement ou un essor rapide. Les politiques et programmes d'adaptation de la main-d'œuvre, l'accès à des possibilités d'amélioration des compétences ou de recyclage professionnel, le soutien au revenu, une meilleure information sur le marché du travail, les voies d'accès aux métiers spécialisés et les services d'orientation professionnelle sont autant de leviers qui peuvent faciliter les transitions sur le marché du travail. Lorsqu'ils sont combinés à une optique d'équité, de diversité, d'inclusion et de réconciliation (EDIR), ces dispositifs peuvent aider les travailleurs issus de groupes sous-représentés, qui doivent généralement supporter une part disproportionnée des effets négatifs des ralentissements économiques et se retrouvent souvent exclus lorsque la demande de compétences est forte.

Employeurs. Il peut être nécessaire d'apporter un soutien ciblé aux entreprises, en particulier aux PME, pour les aider à comprendre quelles sont les approches à envisager et les incidences liées aux nouvelles compétences nécessaires dans le contexte de la transition vers la carboneutralité. Il peut s'agir de les aider à élaborer et à organiser des formations relatives au climat, à la gestion de l'énergie et à la durabilité en milieu de travail et à utiliser des systèmes d'information sur le marché du travail et des dispositifs de communication d'informations pour mieux comprendre l'évolution du marché du travail.

Collectivités. Qu'elles soient confrontées à des pertes d'emplois et de revenus en raison du déclin des industries ou, au contraire, à la croissance d'industries vertes, les collectivités et les régions ont besoin de se doter d'approches locales qui amènent les principaux acteurs, notamment les administrations locales, les employeurs, les syndicats, les écoles et les établissements postsecondaires, les organismes

de services d'emploi et les groupes communautaires, à se coordonner et à se concerter sur la conception de stratégies de développement de la main-d'œuvre qui répondent aux conséquences locales de la transition vers une économie neutre en carbone. Il est primordial d'accompagner des dirigeants locaux et régionaux crédibles qui peuvent inciter ces différents acteurs à nouer et à entretenir le dialogue – et à passer à l'action.

Quelles sont les actions et les priorités du CCF?

Sur la base des travaux que nous avons menés jusqu'à présent, nous pensons que les questions ci-après sont particulièrement ciblées et stratégiques pour les investissements à mener dans ce domaine. Les connaissances et les solutions qui seront ainsi générées aideront le Canada à réussir sa transition vers la carboneutralité, au bénéfice de l'ensemble des personnes et des collectivités.

Quelles sont les approches et les ressources qui permettent d'aider efficacement les collectivités et les régions à basculer de façon proactive vers des activités sobres en carbone? Comment élaborer des stratégies de développement du marché du travail et des compétences en harmonie avec les stratégies locales de développement économique, en tenant compte des effets positifs et négatifs de la décarbonation? Quels sont les modèles de collaboration entre les principaux acteurs locaux qui permettraient de faire naître des solutions susceptibles d'être déployées au niveau local ou régional en coordination avec les acteurs de l'écosystème des compétences?

Comment les trajectoires de décarbonation probables au Canada pourraient-elles influencer sur la demande et l'offre de travailleurs en métiers spécialisés? Quelle pression exercent-elles sur les problèmes actuels en matière d'offre de main-d'œuvre et de compétences dans les métiers spécialisés? Quelles mesures peuvent être prises pour appuyer les initiatives actuellement menées pour que le Canada dispose de la main-d'œuvre spécialisée dont il a besoin non seulement pour réussir sa transition vers la carboneutralité, mais aussi répondre aux autres besoins en matière de compétences spécialisées (notamment dans le secteur du logement)?

Quelles sont les mesures les plus efficaces pour faire en sorte que les travailleuses et travailleurs touchés, les personnes autochtones et les membres d'autres communautés sous-représentées disposent d'un pouvoir d'action significatif (et jouent un rôle moteur) dans la planification de la transition vers la carboneutralité? Comment veiller à ce que ces personnes bénéficient de façon équitable des avantages, des possibilités et des mesures de protection associés à la transition? Que faut-il changer dans les systèmes de perfectionnement des compétences pour qu'elles bénéficient des avantages qui en découlent et contribuent à cet objectif ?

Quelles mesures liées aux compétences permettent le mieux d'optimiser la transition des travailleurs issus de secteurs ou de professions en déclin vers des secteurs ou des professions en croissance? Quelle est la meilleure façon de transposer à plus grande échelle les approches visant à réduire le temps nécessaire à la reconversion des travailleurs? Quels sont les rôles de l'amélioration des compétences et du recyclage professionnel, des soutiens complémentaires, de l'orientation professionnelle et de l'information sur le marché du travail dans ce processus, et que doivent changer les principaux acteurs d'exécution pour fournir des services de qualité optimale? Quelles stratégies de perfectionnement des compétences sont les plus efficaces pour optimiser la mobilité professionnelle dans des contextes d'incertitude, d'imprévisibilité ou d'instabilité du marché du travail?